

PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN PADA PT. NYONYA MENEER DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *ANALYTICAL NETWORK PROCESS* (ANP) DAN *TECHNIQUE FOR ORDER PREFERENCE BY SIMILARITY TO AN IDEAL SOLUTION* (TOPSIS)

Ary Arvianto, Diana Puspita Sari, Grace Olivia

Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknik – Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang 50239

aryarvi@yahoo.com, diana_psptsr@yahoo.com

Abstrak

Dalam mencapai suatu keunggulan kompetitif, suatu perusahaan membutuhkan suatu strategi pemasaran untuk membedakan dan memiliki nilai yang berbeda dari kompetitornya. Karena krusialnya peran strategi pemasaran dalam kelangsungan perusahaan, pihak manajemen akan mengalami kesulitan dalam memilih strategi pemasaran terbaik dari pilihan strategi yang ada. PT. Nyonya Meneer memproduksi banyak jenis produk, salah satu jenis produk unggulannya adalah produk jamu untuk wanita. Penjualan produk jamu wanita tidak menunjukkan peningkatan yang sesuai dengan target, bahkan cenderung stagnan. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang selama ini diterapkan belum memberikan hasil yang maksimal karena tidak tercapainya target penjualan yang ada. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pemilihan strategi pemasaran PT. Nyonya Meneer dengan melihat kriteria-kriteria yang mempengaruhi dalam proses pemilihan strategi pemasaran dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) dan TOPSIS. Alternatif strategi pemasaran pada penelitian ini berdasarkan strategi generik Porter. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa strategi terpilih bagi PT. Nyonya Meneer adalah strategi segmentasi. Segmen yang direkomendasikan adalah wanita remaja hingga dewasa dengan pendapatan menengah dan menengah ke atas.

Kata Kunci : *analytical network process* (ANP), pemilihan strategi pemasaran, strategi generik porter, TOPSIS

Abstract

In achieving competitive advantage, a company need a marketing strategy in order to differentiate from its competitor. A marketing strategy decision making is essential for marketing strategist to determine the most appropriate marketing strategy in effecient manner. PT. Nyonya Meneer is one of the biggest company that produce jamu in Indonesia. Jamu for women is the most popular product of PT. Nyonya Meneer. Sales of jamu for women does not show desirable increase, even tend to stagnan. It indicates that current marketing strategy does not give the best result because there is no achievement of target sales for the past few years. So, there is a need to make marketing strategy selection at PT. Nyonya Meneer with regards of marketing resources using Analytical Network Process (ANP) and TOPSIS. Proposed marketing strategy in this research is based on Porter Generic Strategy. The result of this research is a choosen strategy for PT. Nyonya Meneer is segmentation strategy. The recommended segment is a adolescent to adult women with earning class are middle and upper middle class.

Keywords : *analytical network process* (ANP), *marketing strategy selection*, *porter generic strategy*, TOPSIS

PENDAHULUAN

Membangun keunggulan kompetitif dengan menghasilkan nilai bagi konsumen telah menjadi sorotan utama dalam strategic marketing. Suatu perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut menawarkan nilai yang

berbeda dari kompetitornya. Christensen (2010) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai semua nilai yang dibuat oleh perusahaan yang dapat memotivasi konsumen untuk membeli produk atau layanan perusahaan tersebut dibandingkan

dengan kompetitornya serta menyulitkan kompetitor untuk meniru nilai tersebut.

Dalam memilih strategi pemasaran yang kompetitif, dibutuhkan penelitian dari berbagai faktor yang memungkinkan, termasuk faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap performansi perusahaan. Grant (2005) mengatakan bahwa untuk menentukan strategi bagi perusahaan dapat dilakukan dengan mencocokkan sumber daya dan kemampuan perusahaan terhadap kesempatan yang ada di lingkungan luar perusahaan. Keputusan strategi pemasaran dapat diklasifikasikan sebagai *multi criteria decision-making* (MCDM) problem. Strategi pemasaran sebaiknya mempertimbangkan banyak faktor dan kompleks serta mengevaluasi dan memilih strategi pemasaran. Dalam hal ini, metode MCDM direkomendasikan karena dapat membantu dalam mendapatkan keputusan penting yang tidak dapat ditentukan secara langsung.

PT. Nyonya Meneer sebagai salah satu perusahaan jamu terkemuka di Indonesia, terus meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi produk jamu yang dihasilkan. Saat ini, persaingan bisnis pada sektor jamu di Indonesia semakin ketat dan PT. Nyonya Meneer sebagai salah satu perusahaan yang juga berjalan pada sektor jamu sudah cukup mendapat posisi di tengah-tengah masyarakat Indonesia. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mampu bertahan di ketatnya persaingan ini adalah dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kebutuhan dan selera konsumen akan sangat cepat berubah dan sulit untuk diprediksi.

Untuk memasarkan produk-produknya, selama ini, strategi pemasaran yang diambil oleh PT. Nyonya Meneer adalah langsung memasarkannya ke toko-toko dan berusaha memperkuat jaringan dengan para agen/distributor. Jenis strategi pemasaran yang saat ini digunakan oleh PT. Nyonya Meneer adalah *Maintenance Strategy*. Dari sekitar 254 jenis produk Nyonya Meneer, 60% persen dari produk tersebut untuk kepentingan wanita. Menurut Charles Saerang, Nyonya Meneer mengklaim bahwa menguasai pangsa pasar (*market*

share) jamu untuk wanita hingga 34%. Dari penjualan untuk jamu wanita selama 5 tahun terakhir, tidak adanya peningkatan yang sesuai dengan target peningkatan penjualan dari perusahaan bahkan cenderung stagnan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan strategi pemasaran yang saat ini digunakan oleh PT. Nyonya Meneer belum memberikan hasil yang optimal.

Tujuan Penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antar kriteria dan subkriteria yang akan digunakan, menentukan bobot kriteria dan subkriteria sumber daya pemasaran, menentukan strategi pemasaran terbaik serta memberikan rekomendasi strategi pemasaran berdasarkan strategi pemasaran yang terpilih.

Mohaghar, dkk (2012) menjabarkan bahwa terdapat enam kriteria sumber daya pemasaran yang mempengaruhi pemilihan strategi pemasaran. Enam kriteria ini merupakan pengembangan dari penelitian Holley (2005) yaitu *Managerial Capabilities*, *Customer Linking Capabilities*, *Market Innovation Capabilities*, *Human Resource Asset*, dan *Reputational Asset*.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian sehingga proses penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan sistematis. Dengan adanya metodologi ini, maka siklus pemecahan masalah dapat dilaksanakan secara terstruktur.

1. Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan penelitian Mohaghar (2012). Terdapat 6 kriteria sumber daya pemasaran yaitu *managerial capabilities* (MC), *customer linking capabilities* (CLC), *market innovation capabilities* (MIC), *human resource assets* (HRA), *capabilities in product distribution* (CIPD), dan *reputational assets* (RA). Masing-masing kriteria ini memiliki subkriteria sumber daya pemasaran. Subkriteria untuk masing-masing kriteria dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Tabel 1 Kriteria Dan Subkriteria Sumber Daya Pemasaran

Kriteria	Subkriteria
<i>Managerial Capabilities</i>	1. Kondisi Finansial
	2. Manajemen SDM yang efektif
	3. Manajemen Operasi yang baik
<i>Customer Linking Capabilities</i>	1. Tingkat layanan konsumen
	2. Hubungan dengan key target customer
	3. Memahami kebutuhan konsumen
	4. Membangun hubungan dengan konsumen
	5. Membina hubungan dengan konsumen
<i>Market Innovation Capabilities</i>	1. Kemampuan meluncurkan produk baru
	2. Proses pengembangan produk yang efektif
<i>Human Resource Asset</i>	1. Tingkat kepuasan kerja karyawan
	2. Tingkat retensi karyawan
<i>Capabilities in Product Distribution</i>	1. Hubungan yang kuat dengan distributor
	2. Mempertahankan distributor terbaik
	3. Memberikan value terhadap distributor
	4. Tingkat dukungan yang baik terhadap distributor
<i>Reputational Asset</i>	1. Brand dan reputasi
	2. Kredibilitas

2. Kuesioner

Pada penelitian ini terdapat 3 kuesioner yang digunakan, dimana ketiga kuesioner ini harus dilakukan secara berurutan. Kuesioner yang pertama disebarkan adalah kuesioner hubungan antar kriteria. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui hubungan ketergantungan antar subkriteria sebagai acuan dasar untuk membuat model ANP. Kuesioner yang kedua adalah kuesioner perbandingan berpasangan. Kuesioner ini dibuat berdasarkan hubungan ketergantungan yang didapatkan dari kuesioner pertama. Kuesioner yang ketiga adalah kuesioner *judgment*

metode TOPSIS. Kuesioner ini berfungsi untuk mengetahui kesesuaian alternatif strategi yang ada terhadap sumber daya pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

3. Responden

Responden yang dilibatkan pada penelitian ini adalah Manager Pemasaran, Ketua Bagian Penjualan, Ketua Bagian Keuangan Pemasaran, Ketua Bagian R&D, dan Ketua Bagian Humas& Promosi. Responden ini dipilih karena dianggap menguasai dan memahami pemasaran di PT. Nyonya Meneer.

$$Q = \frac{N}{2} \quad (1)$$

1. Membuat model ANP berdasarkan hubungan yang telah diidentifikasi pada tahapan sebelumnya.
2. Membuat matriks perbandingan
3. Menentukan bobot kepentingan tiap subkriteria. Dari tahapan ini, akan didapatkan bobot kepentingan dari hasil normalisasi yang nantinya akan menjadi input untuk penentuan peringkat dengan metode TOPSIS.
4. Penentuan prioritas alternatif strategi dengan metode TOPSIS.

HASIL

Penentuan dan Analisis Hubungan Keterkaitan Antar Sub Kriteria

Penentuan hubungan saling ketergantungan dilakukan berdasarkan metode voting pada hasil penelitian oleh Kasirian dan Yusuff. Hasil dari hubungan ketergantungan subkriteria dapat dilihat pada **Tabel . 2**

Jumlah responden (N) adalah lima orang. Jika dalam suatu blok (baris i – kolom j), jumlah responden yang memilih (Vij) lebih dari atau sama dengan ($N/2 \geq 2,5$), maka terdapat hubungan keterkaitan antar kriteria tersebut. Dari hubungan ini, nantinya akan menjadi dasar dalam pembuatan model ANP dengan menggunakan software *super decision*.

Pada ANP terdapat dua jenis hubungan ketergantungan, yaitu *inner dependence* dan *outer dependence*.

- *Inner dependence.*
Inner dependence adalah hubungan antar elemen dalam satu cluster yang sama, sehingga cluster ini akan terhubung dengan dirinya sendiri sehingga akan membentuk hubungan *loop*. Pada penelitian ini terdapat beberapa *inner dependence*, yaitu ketika terdapat hubungan pengaruh antar subkriteria di dalam satu kriteria yang sama. Sebagai contoh, subkriteria manajemen operasi (MO) dipengaruhi oleh subkriteria kondisi finansial (KF) dan subkriteria manajemen sumber daya manusia (MS). Subkriteria manajemen operasi, kondisi finansial, dan sumber daya manusia merupakan subkriteria dari satu kriteria yang sama yaitu kriteria *Managerial Capabilities* (MC) sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria *Managerial Capabilities* memiliki *inner dependence*. Kemudian, kondisi finansial merupakan *inner dependence* dari subkriteria kondisi finansial dan subkriteria manajemen operasi. Walaupun hanya terdapat hubungan dengan salah satu subkriteria dalam satu kriteria yang sama, maka kriteria tersebut akan tetap dianggap memiliki *inner dependence* dan membentuk *loop* untuk cluster kriteria tersebut.
- *Outer Dependence*
Outer dependence adalah hubungan antar elemen dalam suatu cluster yang berbeda, sehingga cluster yang satu akan berhubungan satu cluster yang lain. Pada penelitian ini terdapat *outer dependence*, yaitu ketika terdapat hubungan pengaruh antar subkriteria di dalam satu kriteria yang sama. Sebagai contoh, subkriteria meluncurkan produk baru (MP) mempengaruhi subkriteria manajemen sumber daya manusia (MS) dengan nilai Q sebesar 3.
 Subkriteria meluncurkan produk baru merupakan subkriteria dari kriteria *Market Innovation Capabilities* (MIC) dan subkriteria manajemen sumber daya manusia merupakan subkriteria dari kriteria *Managerial Capabilities* (MC). Karena kedua subkriteria

merupakan subkriteria dari kriteria yang berbeda, maka disimpulkan bahwa terdapat *outer dependence* atau hubungan antara kriteria *Market Innovation Capabilities* (MIC) dengan kriteria *Managerial Capabilities* (MC) dimana kriteria *Market Innovation Capabilities* (MIC) mempengaruhi kriteria *Managerial Capabilities* (MC). Selain itu, subkriteria meluncurkan produk baru (MP) dipengaruhi oleh subkriteria kondisi finansial (KF). Dikarenakan subkriteria meluncurkan produk baru merupakan subkriteria dari kriteria *Market Innovation Capabilities* (MIC) dan subkriteria kondisi finansial merupakan subkriteria dari kriteria *Managerial Capabilities* (MC) sehingga terdapat *outer dependence* pada kedua kriteria ini dimana kriteria *Managerial Capabilities* (MC) mempengaruhi kriteria *Market Innovation Capabilities*. Kedua kriteria ini memiliki hubungan saling mempengaruhi, sehingga terdapat *feedback* untuk kedua kriteria ini.

Dari model ANP tersebut, dapat dilihat hubungan antar kriteria, yaitu saling mempengaruhi, salah satu kriteria mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kriteria lain, atau terdapat *inner dependence* sehingga terdapatnya *loop*. *Managerial capabilities* memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan *Customer Linking Capabilities*, *Market Innovation Capabilities*, dan *Reputational Asset*. Berarti, dalam kemampuan managerial perusahaan dalam pelaksanaan strategi pemasaran memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi kemampuan dan kebutuhan konsumen serta aset reputasi dari PT. Nyonya Meneer. Kluster alternatif memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan keseluruhan subkriteria karena dalam menerapkan alternatif strategi pemasaran, sumber daya pemasaran perusahaan akan berpengaruh dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 2 Rekapitulasi kuesioner hubungan antar subkriteria

	YANG DIPENGARUHI																	
	KF	MS	MO	LK	HK	MK	BH	BK	MP	PP	KK	RK	HD	MD	MV	DD	BR	KD
YANG MEMPENGARUHI	KF		3		4				3	5	4		3				3	3
	MS		3		3	3		3		5	3	1	1					
	MO	2				4		4	3	4							5	3
	LK				3	3	4	4	1	1			3				3	
	HK	1				5	5	2	4							3	3	4
	MK		1	3				3		3							5	
	BH			3	3			3		4							4	
	BK			3		4										4	4	3
	MP	3	3			3				5	3					3	4	5
	PP	3	4	1	1	3			4		3					3	3	3
	KK	4	4	3		1		1		3								
	RK	3	5			4			1	1								
	HD					1								5		4		
	MD			1												4		
	MV			4									4			3		
	DD				4								3	3	4			
	BR		3	3	3		1		3	4								
	KD		4	3	3			3	4									

Penentuan dan Analisis Bobot Kepentingan Subkriteria

Dari model ANP yang sudah ditentukan hubungan antar subkriteria selanjutnya model ANP ini akan digunakan untuk melakukan perbandingan berpasangan berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada responden yang telah ditentukan. Kuesioner ini dibuat untuk mengetahui hubungan ketergantungan antar subkriteria dalam satu kriteria yang sama (*inner dependence*) atau dalam kriteria yang berbeda (*outer dependence*). Kuesioner ini dibagikan kepada 5 responden sebelumnya. Dengan memasukkan penilaian ahli, melalui perbandingan berpasangan dengan tingkat kepentingan 1-9 seperti pada **Tabel 2** ke dalam model tersebut, maka akan diperoleh hasil berupa bobot masing-masing subkriteria.

Tabel 2 Skala Perbandingan Fundamental

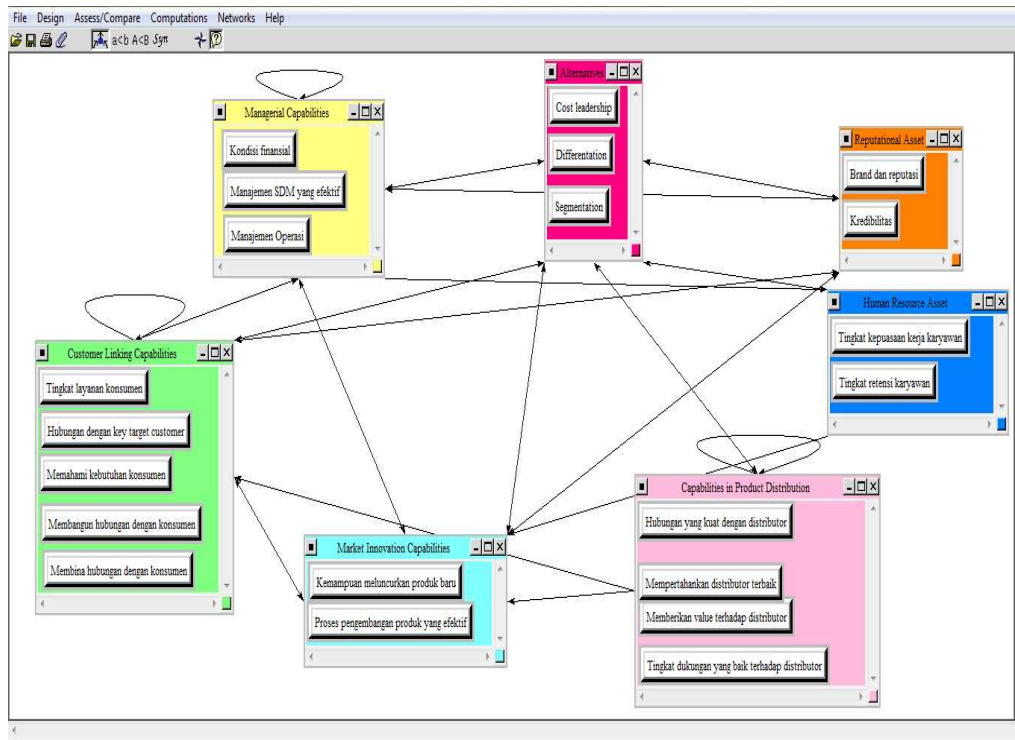
Skala	Definisi	Keterangan
1	Sama pengaruhnya	Dua kegiatan berkontribusi sama terhadap tujuannya
3	Sedikit lebih besar	Pengalaman dan penilaian suatu kegiatan sedikit berkontribusi atas yang lain
5	Lebih	Pengalaman dan penilaian suatu

Skala	Definisi	Keterangan
	besar	kegiatan berkontribusi sangat kuat atas yang lain, menunjukkan dominasinya dalam praktek
7	Jauh lebih besar	Suatu kegiatan yang favorit berkontribusi sangat kuat atas yang lain; menunjukkan dominasinya dalam praktek
9	Mutlak lebih besar	Bukti yang menguntungkan satu kegiatan di atas yang lain merupakan kemungkinan urutan afirmasi tertinggi
2,4,6,8	nilai tengah	Kadang-kadang perlu melakukan interpolasi penilaian kompromi secara numerik karena tidak ada istilah yang pas untuk menggambarkan hal tersebut

Model ANP yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 1**. Dari perbandingan berpasangan tersebut, akan didapatkan bobot kepentingan untuk masing-masing subkriteria. Setelah perbandingan berpasangan antar subkriteria dan kriteria dilakukan, maka akan didapatkan matriks kelompok (cluster matrix). Salah satu contoh matriks kelompok dapat dilihat pada **Gambar 2**.

Gambar 2 adalah matriks kelompok yang merupakan output dari *software super decision*. Matriks kelompok menggambarkan seberapa besar pengaruh antar cluster. Terhadap alternatif, kriteria yang paling mempengaruhi adalah kriteria

market innovation capabilities (0,323) dan kriteria *reputational asset* (0,209). *Customer linking capabilities* memiliki inner dependence sehingga nilai pengaruh untuk kriteria ini sendiri sebesar 0,417.



Gambar 1 Model ANP

Cluster Node Labels	Alternatives	Capabilities in Product Distribution	Customer Linking Capabilities	Human Resource Asset	Managerial Capabilities	Market Innovation Capabilities	Reputational Asset
Alternatives	0.00000	0.163363	0.091700	0.333333	0.084343	0.184712	0.195262
Capabilities in Product Distribution	0.077802	0.490091	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Customer Linking Capabilities	0.098150	0.115515	0.416973	0.000000	0.000000	0.128037	0.390525
Human Resource Asset	0.133197	0.000000	0.000000	0.000000	0.108781	0.000000	0.000000
Managerial Capabilities	0.158656	0.000000	0.159658	0.000000	0.412028	0.203261	0.138071
Market Innovation Capabilities	0.322688	0.231030	0.210671	0.666667	0.226403	0.000000	0.276142
Reputational Asset	0.209527	0.000000	0.120999	0.000000	0.168445	0.483991	0.000000

Gambar 2 Matriks Kelompok

Setelah itu akan didapatkan *limiting* dan *normalized by cluster* dari masing-masing subkriteria. Nilai normalisasi untuk cluster didapatkan dari menormalisasikan nilai subkriteria dalam satu kluster sehingga prioritas dari faktor-faktor tersebut akan berjumlah satu. Nilai normalisasi untuk keseluruhan elemen didapatkan dari menormalisasikan nilai subkriteria secara keseluruhan, sehingga total nilai prioritas untuk keseluruhan subkriteria adalah satu. Normalized untuk keseluruhan elemen adalah nilai *limiting* yang dinormalkan namun tidak mengikutsertakan kelompok alternatives. Hal ini bertujuan karena nilai *normalized* untuk keseluruhan elemen merupakan input untuk menentukan prioritas dengan metode TOPSIS.

Hasil rata-rata rekapitulasi output bobot kepentingan untuk masing-masing subkriteria dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Analisis dan Penentuan Prioritas Alternatif Terpilih dengan Metode *Technique for order preference by similarity to an ideal solution* (TOPSIS)

Setelah didapatkan bobot kepentingan untuk masing-masing subkriteria maka tahapan selanjutnya adalah meranking prioritas untuk alternatif strategi pemasaran terpilih yang dianggap paling sesuai untuk PT. Nyonya Meneer. Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk meranking prioritas adalah dengan menggunakan metode TOPSIS. Metode ini dipilih karena dengan menggunakan TOPSIS, alternatif yang nantinya terpilih memiliki jarak terdekat dengan solusi ideal, dan jarak terjauh dengan solusi ideal negatif.

Metode ini memiliki prinsip dasar yaitu bahwa alternatif yang terpilih haruslah memiliki jarak terdekat dari solusi ideal dan jarak terjauh dari solusi negatif-ideal (Opricovic & Tzeng, 2002). Solusi ideal positif didefinisikan sebagai jumlah dari seluruh nilai terbaik yang dapat dicapai untuk setiap atribut, sedangkan solusi negatif-ideal terdiri dari seluruh nilai terburuk yang dapat dicapai untuk setiap atribut. TOPSIS mempertimbangkan keduanya, jarak terhadap solusi ideal positif dan terhadap solusi ideal negatif dengan mengambil kedekatan relatif terhadap

solusi ideal positif. Adapun tahapan dari metode TOPSIS adalah sebagai berikut:

- a. Kalkulasikan matriks keputusan *normalized*. *Normalized value* dari r_{ij} dapat dihitung dengan rumus berikut ini:

$$r_{ij} = \frac{f_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^J f_{ij}^2}} ; j = 1, \dots, J; i = 1, \dots, n. \quad (1)$$

- b. Kalkulasikan matriks keputusan *weighted normalized*. Nilai *weighted normalized* v_{ij} dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$v_{ij} = w_i r_{ij} ; j = 1, \dots, J; i = 1, \dots, n. \quad (2)$$

Dimana w_i adalah bobot dari atribut ke i atau kriteria, dan $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

- c. Tentukan solusi ideal positif dan solusi negatif ideal

$$A^* = \{v_1^*, \dots, v_n^*\} = \{(\max v_{ij} | i \in I')\}$$

$$A^- = \{v_1^-, \dots, v_n^-\} = \{(\max v_{ij} | i \in I'')\} \quad (3)$$

Dimana I' berhubungan dengan kriteria keuntungan, dan I'' berkaitan dengan kriteria biaya.

- d. Kalkulasikan perhitungan yang berbeda menggunakan jarak Euclidean n-dimensi. Pembedaan dari tiap-tiap alternatif dari solusi ideal adalah sebagai berikut:

$$D_j^* = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_i^*)^2}, j = 1, \dots, J \quad (4)$$

Untuk solusi negatif ideal adalah sebagai berikut:

$$D_j^- = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_i^-)^2}, j = 1, \dots, J \quad (5)$$

- e. Kalkulasikan tingkat relatif jarak ke solusi ideal. Kedekatan relatif dari alternatif a_j dengan *respect* terhadap A^* dapat didefinisikan dengan:

$$G_j^* = \frac{D_j^-}{(D_j^* + D_j^-)}, j = 1, \dots, J \quad (6)$$

- f. Ranking berdasarkan urutan.

Tahapan pertama yang dilakukan metode TOPSIS adalah disebarkannya kuesioner judgement. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui kecocokan pilihan alternatif yang akan direkomendasikan dengan subkriteria atau sumber daya pemasaran yang dimiliki oleh PT. Nyonya Meneer. Kuesioner ini memiliki 5 skala, yaitu sangat buruk, buruk, cukup, baik dan sangat baik.

Sebagai contoh, untuk subkriteria kondisi finansial, responden satu memberikan nilai masing-masing 2, 3, dan 4 untuk berturut-turut alternatif *cost leadership strategy*, *differentiation strategy*,

dan *segmentation strategy*. Kondisi finansial merupakan kemampuan perusahaan untuk mengatur keuangannya dalam mendukung pemasaran produk- PT. Nyonya Meneer. Dalam keadaan kondisi finansial ini, strategi *cost leadership*, dimana perusahaan bertujuan untuk menjadi produsen dengan harga yang lebih rendah dari pesaing tanpa mengurangi keuntungan dianggap tidak sesuai bagi perusahaan. Karena dalam mengurangi harga jual produk, akan sulit bagi perusahaan mempertahankan keuntungan yang ditargetkan. *Cost leadership strategy* membutuhkan penggunaan fasilitas yang efisien, pembiayaan dan kontrol biaya yang ketat. Namun hal ini akan membutuhkan investasi modal yang cukup tinggi untuk memiliki peralatan agar dapat menghasilkan efisiensi penggunaan peralatan. Kemudian nilai kesesuaian alternatif *diferentiation strategy* adalah 3 (cukup). Berarti kemampuan perusahaan dalam kondisi finansial dianggap cukup jika alternatif strategi differensiasi diterapkan, dan nilai kesesuaian alternatif strategi segmentasi adalah 3 untuk kondisi finansial.

Maksudnya adalah, dengan kondisi finansial saat ini, jika alternatif segmentasi dianggap baik bagi perusahaan.

Tahapan selanjutnya adalah menyatukan hasil kuesioner *judgment* dari kelima responden dengan menghitung rata-rata untuk setiap subkriteria. Hasil rekapitulasi matriks keputusan dapat dilihat pada **Tabel 4**. Setelah itu, tahapan berikutnya adalah mengkalikulasikan matriks keputusan normalisasi dengan menggunakan rumus (1) dan hasil rekapitulasi matriks keputusan normalisasi dapat dilihat pada **Tabel 5**. Kemudian, matriks keputusan ini dinormalisasikan dengan cara mengkalikan nilai pada matriks keputusan normalisasi terhadap bobot masing-masing subkriteria. Sebagai contoh, pada Tabel 5 nilai matriks keputusan normalisasi untuk subkriteria 1 terhadap alternatif 1 adalah 0,4558. Maka, 0,4558 dikalikan dengan bobot subkriteria 1 pada Tabel 3 yaitu 0,046. Sehingga didapatkan nilai matriks keputusan normalisasi terbobot untuk subkriteria 1 (kondisi finansial) terhadap alternatif 1 (*cost leadership strategy*) adalah 0,0210

Tabel 3. Rekapitulasi rata-rata bobot normalisasi

Kriteria	Subkriteria	Normalized
Managerial Capabilities	Kondisi finansial	0,0460
	Manajemen SDM yang efektif	0,0593
	Manajemen Operasi	0,0664
Customer Linking Capabilities	Tingkat layanan konsumen	0,0792
	Hubungan dengan key target customer	0,0606
	Memahami kebutuhan konsumen	0,0682
	Membangun hubungan dengan konsumen	0,0629
Market Innovation Capabilities	Membina hubungan dengan konsumen	0,0615
	Kemampuan meluncurkan produk baru	0,1046
Human Resource Asset	Proses pengembangan produk yang efektif	0,1164
	Tingkat kepuasan kerja karyawan	0,0297
Capabilities in Product Distribution	Tingkat retensi karyawan	0,0312
	Hubungan yang kuat dengan distributor	0,0108
	Mempertahankan distributor terbaik	0,0118
	Memberikan value terhadap distributor	0,0092
Reputational Asset	Tingkat dukungan yang baik terhadap distributor	0,0153
	Brand dan reputasi	0,0833
	Kredibilitas	0,0837

Cara perhitungan yang sama dilakukan untuk keseluruhan subkriteria dan alternatif, hasil rekapitulasi matriks keputusan normalisasi terbobot dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Setelah didapatkan matriks keputusan normalisasi terbobot, tahapan selanjutnya adalah mencari solusi ideal positif dan negatif untuk masing-masing subkriteria terhadap pilihan alternatif strategi yang ada. Solusi ideal positif didefinisikan sebagai jumlah dari seluruh nilai terbaik yang dapat dicapai untuk setiap subkriteria. Untuk setiap subkriteria, dipilih nilai terbesar dan terkecil yang kemudian akan menjadi solusi ideal positif dan negatif untuk masing-masing subkriteria. Setelah itu, dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus (3) untuk menghitung jarak terhadap solusi ideal positif dan rumus (4) untuk menghitung jarak terhadap solusi ideal negatif untuk masing-masing alternatif strategi pemasaran berdasarkan Porter. Didapatkan jarak antara nilai terbobot dengan solusi ideal positif untuk masing-masing alternatif adalah 0,0989 untuk alternatif *cost leadership strategy* 0,0931

untuk *differentiation strategy* dan 0,1001 untuk alternatif *segmentation strategy*. Sedangkan untuk jarak antara nilai terbobot dengan solusi ideal negatif untuk masing-masing alternatif strategi adalah 0,0652 untuk *cost leadership strategy*, 0,0778 untuk *differentiation strategy*, dan 0,1110 untuk *segmentation strategy*.

Setelah didapatkan jarak nilai terbobot terhadap solusi ideal positif dan negatif dari masing-masing alternatif, tahapan terakhir yang dilakukan adalah menghitung kedekatan relatif setiap alternatif terhadap solusi ideal. Dengan menggunakan rumus (6) didapatkan kedekatan relatif setiap alternatif terhadap solusi ideal untuk masing-masing alternatif adalah sebesar 0,3972 untuk alternatif *cost leadership strategy*, 0,4551 untuk alternatif *differentiation strategy*, dan 0,5258 untuk alternatif *segmentation strategy*. Dari hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa alternatif strategi pemasaran terpilih untuk PT Nyonya Meneer dengan mempertimbangkan sumber daya pemasaran perusahaan adalah *segmentation strategy*.

Tabel 4 Matriks Keputusan

Alternatif	Subkriteria																	
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A1	2,4	2,8	2,8	2,6	3,4	2,6	2,4	3	2,4	2,6	2,6	3	2,4	2,6	2	2,8	2,8	3
A2	3	3,2	3	3,2	3	3,2	3,2	3,2	3,6	3,4	2,8	2,8	3,2	3,4	2,8	3,2	3	3,2
A3	3,6	3,4	3,6	3,4	5	4,8	4,8	4,8	4,2	4,4	4,4	3,8	3,4	3,4	3,6	3,4	4,6	4

Tabel 5 Matriks Keputusan Normalized

Alternatif	Subkriteria																	
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A1	0,46	0,51	0,51	0,49	0,5	0,41	0,38	0,46	0,4	0,42	0,45	0,54	0,46	0,48	0,4	0,51	0,45	0,51
A2	0,57	0,59	0,55	0,6	0,44	0,51	0,51	0,49	0,6	0,55	0,48	0,5	0,61	0,62	0,56	0,59	0,49	0,54
A3	0,68	0,62	0,66	0,64	0,74	0,76	0,77	0,74	0,7	0,72	0,76	0,68	0,65	0,62	0,72	0,62	0,75	0,67

Tabel 6 Matriks Keputusan Weighted Normalized

Alternatif	Subkriteria																	
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A1	0,02	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,04	0,05	0,01	0,02	0	0,01	0	0,01	0,04	0,04
A2	0,03	0,03	0,04	0,05	0,03	0,03	0,03	0,03	0,06	0,06	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,05
A3	0,03	0,04	0,04	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,07	0,08	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06	0,06

KESIMPULAN

Terdapat dua jenis hubungan, yaitu *inner dependence* dan *outer dependence*. Untuk kriteria yang memiliki *inner dependence* adalah kriteria *Managerial Capabilities (MC)*, *Customer Linking Capabilities (CLC)*, dan *Capabilities in Product Distribution*. Untuk kriteria yang memiliki *outer dependence* adalah semua kriteria yaitu kriteria *Managerial Capabilities*, *Customer Linking Capabilities*, *Market Innovation Capabilities*, *Capabilities In Product Distribution*, *Human Resource Asset*, *Reputational Asset*. Bentuk hubungan ini dapat berupa hubungan saling mempengaruhi, mempengaruhi, atau dipengaruhi.

Setelah melakukan perhitungan dengan *Analytical Network Process*, didapatkan bobot untuk masing-masing subkriteria dan kriteria. Bobot untuk masing-masing kriteria terhadap alternatif adalah *Market Innovation Capabilities* 0,323; *Reputational Asset* 0,209; *Managerial Capabilities* 0,159; *Human Resource Asset* 0,133; *Customer Linking Capabilities* 0,098; *Capabilities in Product Distribution* 0,078. Untuk keseluruhan subkriteria, proses pengembangan produk yang efektif memiliki bobot tertinggi yaitu 0,1164 dan memberikan value terhadap distributor memiliki bobot terendah yaitu 0,0092.

Dengan metode *TOPSIS* didapatkan peringkat prioritas alternatif strategi pemasaran bagi PT. Nyonya Meneer. Alternatif terpilih adalah strategi segmentasi.

Rekomendasi yang diberikan bagi PT. Nyonya Meneer lebih memfokuskan segmen menjadi segmen untuk wanita remaja hingga dewasa, berpendapatan menengah ke atas. Dengan demikian,

perusahaan dapat lebih maksimal dalam menggunakan sumber daya pemasaran yang dimiliki berdasarkan hasil bobot ranking subkriteria.

DAFTAR PUSTAKA

1. Christensen, H. K., 2010. *Defining customer value as the driver of competitive advantage*. *Strategy & Leadership*, 38: 20-25.
2. Grant, R. M. 2005, *Contemporary strategy analysis (5th edition)*. Oxford: Blackwell Publishing.
3. Kotler, P., dan Keller, K.L. 2009. *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga belas Jilid 1*. Erlangga: Jakarta
4. Mohaghar, A., Fathi, M.R., Zarchi, M.K., Omidian, A., 2012. *A Combined VIKOR – Fuzzy AHP Approach To Marketing Strategy Selection*. *Business Management and Strategy Vol. 3, No. 1*
5. Opricovic, S., Tzeng, G., 2004. *Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS*. *European Journal of Operational Research* 156: 445-455
6. Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York.
7. Porter, M.E. 1996. *What is strategy?*. *Harvard Business Review*, Reprint Number 96608: 62-78
8. Tjiptono, Fandy, Chandra, G., dan Adriana, D. 2008. *Pemasaran Strategik*. Penerbit Andi: Yogyakarta
9. Saaty, Thomas L. 1996, *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. Pittsburgh : RWS Publication.
10. Wu, C.S., Lin. C.T., Lee, C., 2010. *Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS*. *Int. J. Production Economics*, 127: 190-196.